الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com



ديسمبر
(كانون أول)
2003
السنة الحادية عشرة
العـدد الرابع والعشرون
الـــعـدد 264
www.edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

مهارات القيادة

كبسولات القيادة

والسباق بين قادة المؤسسات وقادة المنشطات

تأليف : كين بلانشارد

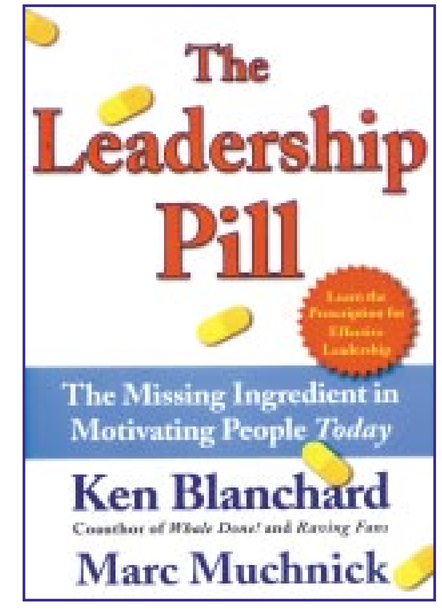
الاكتشاف

ذات يوم أعلن المعمل الأمريكي للمنشطات عن إنتاج منشط جديد. ذيع الخبر على لسان مدير المعمل: «يجمع هذا العقار في كبسولة واحدة مستخلصات القيادة الأساسية. فبعد سنوات من الأبحاث والاختبارات تمكن معمل المنشطات من تركيب هذا المنتج الجديد الذي سيغير عالم الأعمال. فلم يعد هناك مجال للشكوى من ضعف أو قصور المهارات القيادية في المؤسسات. فبكبسولة واحدة ترتفع المهارات القيادية لدى أي مدير خلال ربع ساعة وبنسبة تزيد عن 200٪». على الفور تخاطفت الصحف الخبر، وبدأ كل منها يصف تكهناته عن تأثير ذلك وتوابعه. «ظلللنا نعاني من غياب وضعف القيادات لفترات طويلة. وداعاً الآن لكل هذا. فمع الكبسولة الجديدة سيتغير وجه العالم بأكمله».

المؤتمر الصحفي

انتشر الخبر وبدأ القادة في كل المؤسسات يشترون كميات كبيرة من كبسولات القيادة. أجريت العديد من التجارب على أداء القادة الذين تعاطوا المنشطات، فجاءت النتائج إيجابية ومبهرة. واستثماراً لهذه الأحداث المتلاحقة عقد معمل المنشطات الأمريكي مؤتمراً صحفياً يذاع عبر جميع القنوات الفضائية ليدعو القادة في كل أنحاء العالم للإقبال على استيراد كبسولات القيادة.

في المؤتمر الصحفي، طرح أحد الصحفيين سؤال: «هل تضمن للقادة في أنحاء العالم أن تناول هذه الكبسولات سيزيد من قدراتهم القيادية داخل مؤسساتهم؟» فأجاب مدير المعمل: «أؤكد أن كبسولات القيادة يمكنها أن تحول أي شخص عادي إلى قائد فعال خلال 15 دقيقة. وهذا ليس مجرد كلام! بل انظروا للنتائج التي تردنا من التجربة الواقعية لتناول الكبسولات على أشخاص حقيقيين. إننا نلتزم برد أية أموال دفعها المستخدم في حالة رغبته في إرجاع الكبسولات إلينا مرة أخرى، إذا ثبت أنها لا تؤثر على نشاطه القيادي».



سأل الصحفي: «وما هي الجرعة المناسبة؟ وهل تختلف هذه الجرعة بين قائد عُيِّنَ حديثاً وقائد قديم في منصبه؟».

فأجاب مدير المعمل: «بالفعل تزيد الجرعة المخصصة للقائد الجديد عن جرعة القائد القديم. سيجد القادة

التعليمات مكتوبة على العلبة» ثم أشار إلى الكاميرا لتقترب من علبة كبسولات القيادة. فظهرت على الشاشة وعليها النص التالي:

تعليمات الاستخدام

- تناول كبسولة واحدة كل ست ساعات يومياً. أما في حالة قيادة مؤسسة متوسطة الحجم، يزيد عدد أفرادها عن 50 فرداً فيجب مضاعفة الجرعة. أما إذا زادت عن ذلك فتناول ثلاثة أضعاف الجرعة.
- تُضاعف الجرعة للقائد الجديد خلال فترة التسعين يوماً الأولى من تسلم منصبه الجديد.
- احذر تناول أكثر من فنجان قهوة واحد طول فترة تأثير الكبسولة، فذلك يرفع منحنى الأداء القيادي لمستويات لم يتم اختبارها بعد.
- يجب الامتناع عن تعاطي الكبسولات أوقات الإجازات وفي حالة الخروج على المعاش.
- لمزيد من المعلومات إتصلوا بالمعمل الأمريكي للمنشطات.

طرح أحد الصحفيين سؤالاً آخر: «بماذا تبرر وجود اختلافات كثيرة في تناول الجرعات؟».

أجاب مدير المعمل: «تختلف الجرعة نتيجة لاختلاف الموقف. فالقائد الذي يدير 100 فرد يحتاج لجرعات أكبر من القائد الذي يدير 5 أفراد، والقائد الذي يعمل 10 ساعات في اليوم يحتاج لجرعات أكبر من القائد الذي يعمل 4 ساعات فقط. ولكني أطمئن القادة إلى أن تناول كبسولات القيادة بأي جرعات ليس له تأثير سلبي. الهدف الوحيد من تحديد الجرعة هو تقليل الاستهلاك ريثما يتمكن المعمل من إنتاج المزيد من الكبسولات لتغطي احتياجات التصدير».

النجاح التسويقي

أدت هذه التصريحات إلى اقبال شديد من القادة على شراء كبسولات القيادة، ولجأ البعض إلى تخزينها خوفاً من نقصها من الأسواق. فحققت المبيعات رقما فلكياً تجاوز مبيعات أقراص الفياجرا لأول مرة في التاريخ.

استقبل الموقع الإليكتروني لمعمل المنشطات الأمريكي أكثر من 7 ملايين زائر خلال أسبوع. وبدأ المستخدمون الراضون عن كبسولات القيادة ينشرون تعليقاتهم على الموقع الإليكتروني ليراها كل من يريد، ويتصل بهم في حالة وجود أي استفسار.

وفي استقصاء لقادة عدد من المؤسسات والشركات الكبرى، أيد 84٪ تناول كبسولات القيادة بشكل دوري للمحافظة على الأداء القيادي عند ذروته. واعتبرها

«لم تعد قيادة الأفراد تعني السيطرة عليهم. بل هي أكبر من ذلك».

مسئولية وطنية، وبدأت أصوات كثيرة تطالب الدولة بتوزيع كبسولات القيادة على كل قائد في موقعه. على أن يتم إقالة كل قائد يثبت عدم تعاطيه للكبسولات لمدة تزيد عن أسبوع. خلال أشهر قليلة ارتفعت أسهم معامل المنشطات. وبدأت المؤسسات الاستشارية تعقد دورات تدريبية وورش عمل لتعليم القادة طرق تعاطي كبسولات القيادة؛ وما هي أنسب الأوقات التي يجب تناولها فيها.

تصريحات قادة المؤسسات

رغم هذا الإقبال المبهر، نشرت إحدى مجلات إدارة الأعمال حواراً خطيراً مع واحد من أكثر القادة شهرة، والشهير بلقب «قائد المؤسسات»، وذلك لخبرته الطويلة في قيادة عدد كبير من المؤسسات لدرجة فقد معها المتابعون القدرة على إحصاء تحركاته.

في الحوار الصحفي أكد قائد المؤسسات أنه يعارض فكرة كبسولات القيادة، ويرى أنها ستضر القادة في جميع المجالات، بل وستضر المؤسسات نفسها. وهذا هو نص تحذيره:

«أحذر من وقوع كارثة مأساوية في كوادرنا القيادية إذا استمر القادة في تعاطي كبسولات القيادة. أؤكد أن هذه الكبسولات على درجة عالية من الخطورة. وقد رصدت بنفسي وتابعت حالات وتصرفات من يتناولونها فوجدتها مخزية وسطحية وسلبية. فالقادة الذين تناولوا كبسولات القيادة تركزت اهتماماتهم على الأشكال المبتذلة من القيادة وعجزت عن النفاذ لأعماق الممارسة القيادية الفعلية. إن من المؤسف أن نجد في مجتمعنا من يعتقد أن بإمكانه أن يصبح قائداً باستخدام المنشطات».

«في عصرنا الحالي، يختلف الموظفون والعاملون عما كانوا عليه منذ قرن - بل منذ عقد - من الزمان. فهم اليوم أكثر وعياً وأشد حساسية وأفضل حالاً وأعقد تكويناً. لم تعد الأفكار والممارسات القيادية المبثوثة في الكبسولات القيادية المطروحة في الأسواق حالياً تقنعهم ولا تصلح للتعامل معهم. والسبب هو أن المستخلصات القيادية الموضوعة في الكبسولات عبارة عن وصفات قديمة يتناقلها القادة الفاشلون الذين لا يلقون بالاً لمصلحة أتباعهم بل يحرصون على تحقيق أطماعهم الشخصية. فمتطلبات القيادة في عالمنا المعاصر كممارسة وفكر أصبحت تختلف جذرياً عما في كبسولات القيادة. بل إنها تتعارض معها.

وأنهى قائد المؤسسات الحوار بكلمته الشهيرة:

«لم تعد قيادة الأفراد تعني السيطرة عليهم. بل هي أكبر من ذلك».

الشائعة

انزعج أصحاب معمل المنشطات من التصريحات النارية لقائد المؤسسات . فقد لاحظوا أن بعض القادة بدءوا يستجيبون لدعوة قائد المؤسسات بالامتناع عن تعاطي كبسولات القيادة. وانخفضت مبيعات الأسبوع الذي تلا تصريحات قائد المؤسسات بشكل كبير. ولم يجدوا بداً من الرد على تصريحاته. فلجأ مدير معمل المنشطات إلى بث شائعة جديدة في تصريحاته الصحفية حيث قال :

«قائد المؤسسات يمزح، فهو نفسه يتناول كبسولات القيادة. ولكنه يصدر هذه التصريحات النارية لأننا لم نستخدمه في الإعلانات عن الكبسولات. وهذا خطأ سنعالجه، وقد أرسلنا من يبرم مع قائد المؤسسات صفقة إعلانية هائلة عن فاعلية كبسولات القيادة».

التحدي

عندما واجهت الصحف قائد المؤسسات بتصريحات مدير معمل المنشطات الأمريكية قال :

«ذلك هو أسلوب القيادة الخاطئة الذي أتوقعه من قائدي المنشطات. ولو كانوا فكروا قليلا لوجدوا أني لم أظهر ولو مرة واحدة في أية إعلانات منذ بداية حياتي العملية فهل يحدث ذلك وأنا على وشك التقاعد. إن تصرفهم هذا هو بالضبط ما أحذر منه جميع القادة. فهم يلجأون لتدبير المكائد وإطلاق الشائعات، ويمكنهم أن يفعلوا أي شيء أو يتنازلوا عن أي قيمة أخلاقية في سبيل أن يكسبوا، لا أن ينجحوا. آن الأوان لقادة المنشطات أن يعلموا أنه ليس كل كسب نجاح. ولا كل خسارة فشل. إنهم يعتقدون أن كل ما يسعى إليه الآخرون هو الكسب السريع. ولكنهم مخطئون. ولكني أسامحهم فلم يكن هذا الخطأ ليصدر عنهم لو لم يتناولوا كبسولات القيادة. فهي تجعلهم يسيئون لمن يتعاملون معهم. كما فعلوا معي بشائعاتهم وتصريحاتهم الكاذبة».

ثم سكت ملياً والتمعت عيناه وهو يفكر، ثم رفع رأسه وقال :

«حسنا. لابد من حسم هذا الأمر، قبل أن ينتشر أكثر من ذلك. إليكم الآتي :

«أنا اتحدى أي قائد من قادة المنشطات على قيادة أي فريق إلى النجاح. وسأقود الفريق الذي يحدده لي مهما كانت نتائجه الحالية سيئة، وسأترك لقائد المنشطات حرية اختيار الفريق الذي يريده. على أن يستمر التحدي بيننا لفترة عام كامل نقيس في نهايته نتائج الفريقين. ولنر أي منقلب ينقلب فريق المنشطات. لأثبت لكم أن كبسولات القيادة تؤدي حتماً إلى نتائج سلبية. فهل لدى معمل المنشطات من يقبل التحدي؟».



«يستطيع قائد المنشطات تحقيق نتائج سريعة في الأجل القصير لكنه سرعان ما يخسر في الأجلين المتوسط والطويل».

السباق

ارتبك قادة معمل المنشطات لكنهم لم يجدوا بداً من قبول التحدي وخصصوا له جزءاً كبيراً من الميزانية المخصصة للتسويق. فقاموا باختيار فريق متدني الأداء ليقوده قائد المؤسسات. واختاروا فريقاً آخر من المعمل ليقوده القائد الأول في استفتاء قادة المنشطات.

بدأت الصحف والمجلات والقنوات الفضائية العالمية ترسل مندوبيها ومراسليها إلى مكان الحدث لترصد وتتابع وتراقب تطورات الأحداث وتكون أول من ينقلها للناس. وهكذا بدأ السباق!

وافق قائد المؤسسات على السماح للمندوبين والمراسلين الصحافيين بمتابعة ورصد الأمور عن قرب. فسأله أحدهم : «لماذا اخترت مدة عام كامل، ولماذا طلبت قياس نتائج الفريقين في نهاية العام؟».

فأجاب مبتسماً : «هذا سؤال وجيه. يستطيع قائد المنشطات تحقيق نتائج سريعة في الأجل القصير لكنه سرعان ما يخسر في الأجلين المتوسط والطويل. فالفرق بين طريقة عمل قائد المؤسسات وقائد المنشطات تكمن في أن قائد المنشطات يبحث عن تحقيق أرباح سريعة وفورية. بينما قائد المؤسسات يحرص على بناء المهارات والقدرات أو بلغة الإدارة «الكفاءات المحورية» لفريقه. ومن هنا ينطلق إلى تحقيق الأرباح. أما قائد المنشطات فإنه يدفع فريقه الذي لم يتم تأهيله بعد للدخول في تعاملات أكبر من قدراته. ويظل يعنف الفريق ويجبره على خوض التجربة. ويمكنك أن تتخيل ذلك الوضع كرجل يمتطي فأراً ويريده أن يفوز في الباحة «الفئران سريعة عندما تركض وحدها».

لذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي التالي :

«القيادة ليست هي تأثيرك وأنت موجود بين أفراد فريقك. بل هي ما يفعله أفراد فريقك عندما تكون غائباً».

قائد المنشطات يعجز عن رؤية الأجل الطويل

في هذه الأثناء، وردا على انتقادات قائد المؤسسات، أصدرت معامل قائد المنشطات بياناً صحفياً تؤكد فيه أنها لا ترى أية مصداقية في انتقادات قائد المؤسسات التي تقول أن قائد المنشطات يخطئ حين يركز على الأجل

القصير فقط. وفي ذلك البيان الصحفي جاء ما يلي:

«ليس الأجل الطويل من وجهة نظرنا سوى عدة آجال قصيرة. فإذا كانت نتيجة كل الآجال القصيرة إيجابية إذن تكون النتيجة في الأجل الطويل أيضاً إيجابية. فإذا نجح قائد المنشطات في الأجل القصير - باعتراف قائد المؤسسات، فإننا لا نرى في ذلك عيباً، بل إن النجاح في الأجل القصير يؤدي إلى نجاحات في الأجل الطويل».

احذر ترحيل الخسائر

سارع المراسلون الصحافيون بالبيان الصحفي الذي أصدرته معامل قائد المنشطات ليعرضوه على قائد المؤسسات ويسجلوا رأيه بصدده، فقال:

«كثير من فرق العمل تنجح في الأجل القصير ولكنها تفشل في الأجل الطويل. فلماذا يحدث ذلك؟»

«يمكننا أن نعتبر نجاحات الأجل القصير كحساب الأرباح والخسائر في الميزانية الختامية في نهاية الفترة القصيرة. ففي الأجل القصير قد نحصل على مبلغ كبير من المال، ولكننا ننسى حساب الالتزامات المترتبة عليه في الأجل الطويل. وقد يتجاوز حجم هذه الالتزامات المال الذي حصلنا عليه، وبذلك نظن أننا حققنا أرباحاً في الأجل القصير بينما الحقيقة هي أننا على وشك تحقيق خسارة في الأجل الطويل. لذا تنجح كثير من فرق العمل في الأجل القصير، وتفشل في الأجل الطويل».

في الأجل الطويل تتجمع الأعباء والخسائر التي يتم ترحيلها من كل فترة من الآجال القصيرة بهدف تسجيل نجاحات مؤقتة قصيرة الأجل. دعونا نعمل إذن بأقل كمية ممكنة من ترحيل الحسابات للأجل الطويل.

اجتماع فريق العمل

كان أول إجراء اتخذه قائد المؤسسات هو الاجتماع مع أعضاء الفريق، حيث قال لهم:

«يقولون عن نتائجكم أنها سلبية. ولكن ذلك يذكرني بصديق لي كان يكره أكل الفاكهة. وعندما سألته عن السبب قال لي إن ثمار الفاكهة تفسد وتصاب بالعطب. فكنت أرد عليه بأنه لا يصح لنا أن نلوم الثمار بعد أن قطفناها من الشجر. فلولا ذلك ما عطبت الثمار وما فسدت. كلنا كذلك. إذا خرجنا من النظام الذي يغذينا والذي نشعر بأننا جزء منه وننتمي إليه أصابنا العطب والفساد. وظيفة القيادة هي استرجاع الثمار داخل النظام الطبيعي الذي يوفر لها الحماية والصيانة. وهذا ما سنفعله معاً. فليست القيادة ما يفعله القائد للآخرين، بل ما يفعله القائد مع الآخرين. ففي فريق



«القيادة ليست هي تأثيرك وأنت موجود بين أفراد فريقك. بل هي ما يفعله أفراد فريقك عندما تكون غائباً».

العمل نصبح كلنا أغصان شجرة واحدة».

مساوئ القيادة بالمنشطات:

استطرد قائد المؤسسات قائلاً:

«الآن احكوا لي ما الذي سبب تدني نتائج فريقكم في الفترة الماضية، كي أشخص الأسباب ونتحاور لنصل إلى أفضل ما يمكن أن نفعله لتحقق نتائج إيجابية ونفوز على فريق المنشطات».

قال أحد أعضاء الفريق:

«لقد سئمت من أسلوب القادة الذين عملت معهم ومن الازدواجية السافرة في معاييرهم. فكثير من هؤلاء القادة يلجأون لاستخدام أبشع وسائل القيادة الزائفة ومنها ما يلي:

- ✲ القيادة بالمكيدة والحيلة وليس بالقدوة والفضيلة.
- ✲ منح المكافآت لمحترفي الرياء وتجاهل الأكفاء.
- ✲ الافراط في الوعود والكلمات والتقصير في الأفعال والتصرفات.
- ✲ تمرير السياسات بالفرض لا بالعرض.
- ✲ الإدارة بالاقتلاع لا بالإقناع.
- ✲ العمل بالترويع لا بالتشجيع.

رد قائد المؤسسات

معك حق! أعترف بأن بعض القادة يقبلون بوجود ازدواجية المعايير في تعاملاتهم مع مرؤوسيهم وموظفيهم. ولكن ذلك يحدث لأنهم لا يتغيرون من الداخل، بل يتناولون كبسولات القيادة ويظنون أن هذا يكفي لقيادة الآخرين.

القيادة مركزها الذات لا المنشطات

يتحتم على كل قائد أن يقود مجموعة من الأفراد. ويتحتم على الأفراد أن يطيعوا القائد. وطاعة القائد ترتكز على إيمان المطيعين والمرؤوسين وثقتهم في القائد. ولكن في حالة تعاطي القائد كبسولات أو منشطات القيادة فإن إيمان المطيعين والمرؤوسين يتجه إلى الكبسولة والمنشط وليس إلى ذات القائد. فهل نتوقع من الأفراد ألا يطيعوا القائد في الحالات التي ينسى فيها تناول كبسولة القيادة؟ متى إذن يمكنهم أن يعرفوا إذا كان القائد قد تناول الكبسولة أم لا؟

من الواضح أن مصدر احترام الآخرين في هذه الحالة سيتجه نحو الكبسولة وليس نحو القائد نفسه. فالقائد في هذه الحالة سيصبح هو نفسه تابعاً للكبسولة. فكيف نطلب ممن هو تابع أن يقود؟

إن مشاعر الطاعة والاحترام والحب والإيمان التي تصدر من الآخرين وتتجه نحونا هي مشاعر لا يمكن تجزئتها،

فهي لا تتم إلا بشكل كامل ولا يمكن تحديدها بأوقات أو تقييدها بظروف. فلا يمكنك أن تطلب من الناس أن يحبوك في حالات ويكرهونك في حالات أخرى. ومن يقدمون محبتهم ومشاعرهم في حالات دون حالات ليسوا أتباعاً صادقين.



«النتائج أهم من قائد المنشطات. والقائد الحقيقي يختار التضحية بالنتائج في سبيل قيم أخرى».

تأثير القائد يتجه نحو الآخرين وليس نحو ذاته فقط

تؤثر كبسولة القيادة على القائد وحده. فالتفاعلات الكيميائية التي تسببها الكبسولة تجعل القائد يشعر بالقدرة على التحكم في الذات وإدارة الوقت والمهام وإصدار القرارات بشكل أكثر قوة وكفاءة. لكن كل هذا قد يصنع ممن يتناول الكبسولة قائداً ولكنه لا يصنع من الآخرين أتباعاً أو مصدقيين له. لأن تأثير الكبسولة لا يمتد إلى الآخرين.

أما تأثير القيادة الحقة فيقع على الآخرين. فمصدر طاعة الآخرين للقائد يكمن في أنهم يعلمون أنه سيحل مشكلاتهم وسيجعلهم يشعرون بأنهم أفضل حالاً مما هم عليه في غيابه. فالقيادة الحقة تتكون من شقين :

- شق قيادة الذات، وهذا قد يفلح فيه تناول كبسولات.
- شق قيادة الجماعات، وهذا لا يفلح فيه تناول الكبسولات.

ومثل ذلك ما يحدث عندما يتصنع الشخص الإنصات للآخرين أو عندما يدعي كذباً أنه مهتم بمشكلاتهم. فكل هذه الادعاءات والاصطناعات مصدرها إدارة الذات وإظهارها لما ليس فيها، وهذه ليس قيادة للذات إنما هي إدارة للذات. فليس مصدر كل هذا قيادة الذات ولا قيادة الجماعات وحبهم بشكل حقيقي.

قائد المؤسسات يولد من جديد مع كل تجربة

القيادة الحقيقية لا تأتي مصادفة، وهي لا تعني أن القائد يولد متمتعاً بسمات قيادية فطرية. تحدث القيادة الحقيقية مثلما يحدث تحول البذور إلى ثمار، واليرقات إلى فراشات. فإذا كان من الفطري أن تتحول كل بذرة إلى ثمرة، وكل يرقة إلى فراشة، فإن ذلك لابد أن يحدث عبر معاناة حقيقية. ولا تنسوا أن كثيراً من اليرقات والبذور تموت أو تذهب هباء دون أن تصبح أي شيء. هذا يعني أن بداخل كل منا قائداً ينتظر الولادة الثانية. فالولادة الأولى هي الولادة الجسمانية التي تأتي بعد مرحلة الجنينية والتي تحدث لكل الناس على السواء. أما الولادة الثانية فهي التي تحدث بعد مرحلة النضج. وفيها تتحول البذور المبثوثة في كل منا إلى ثمار.

التجارب التي يمر بها قائد المؤسسات عبارة عن سلسلة من الولادات التي تجعله يرتقي ذهنياً ونفسياً وروحياً وعاطفياً. فهو بعد كل تجربة يصبح أقوى وأقدر وأفضل مما كان عليه قبل التجربة.

وفي هذا يختلف قائد المؤسسات عن قائد المنشطات! يظل قائد المنشطات عند نفس المستوى دون ارتقاء للمستوى الذي يليه. وهذا يعني أنه لا يتعلم ولا يتطور ولا يتغير. فاللحظات الحاسمة في حياته ليست هي التجارب التي تصقل قدراته القيادية، بل هي اللحظات

إذا أردت أن تكون القائد الأساسي لمرؤوسيك كن المصدر الأساسي لدخولهم يمكننا أن نميز بين قائد المؤسسات وقائد المنشطات من خلال حقيقة واحدة، هي:

قائد المؤسسات هو المصدر الأساسي لنجاح مرؤوسيه ؛ بينما المرؤوسون هم المصدر الأساسي لنجاح ودخل قائد المنشطات.
يضع قائد المنشطات مصلحته الشخصية الضيقة فوق مصلحة الآخرين، فهو يسعى إلى استغلال مرؤوسيه تحقيقاً لمصلحته هو أو لمصلحة العمل التي تصب في مصلحته في النهاية. فنجاح قائد المنشطات يعتمد على المرؤوسين.
أما القائد الراعي فيحرص على تشغيل مرؤوسيه تحقيقاً لمصلحتهم هم أو لمصلحة العمل التي تصب في مصلحتهم، في النهاية. والفرق كبير بين الاثنين!
ينفر المرؤوسون من العمل مع قائد المنشطات لأنهم يشعرون بالاستغلال. فهم يجبرون على العمل وتأتي نتائج أعمالهم سلبية وخالية من الابتكار والإخلاص.
بينما يقبل المرؤوسون على العمل مع القائد الراعي طواعية لأنهم يعرفون أنه يقودهم إلى النجاح. فتأتي نتائج أعمالهم إيجابية ومليئة بالابتكار والاصرار.
القادة الذين ينجحون هم الذين يربطون نجاحهم ودخولهم بدخول مرؤوسيهم ونجاحهم. أما القادة الذين يفشلون فهم الذين يربطون نجاحهم ودخولهم بخسارة مرؤوسيهم وتذمرهم.

التي يتناول فيها كبسولات القيادة واللحظات التي تفقد فيها الكبسولات مفعولها الكيميائي. وبهذا يتأرجح قائد المنشطات كبندول الساعة بين حالتين فقط. فيعود في كل مرة إلى نفس المستوى الذي بدأ منه. أي أنه لا يتجاوز ما هو عليه بل يظل يكرر ذاته ويجتر مهاراته وكلماته وتصرفاته. وبهذا يمكن للآخرين التكهن بتصرفاته وأفكاره وردود أفعاله بدقة كبيرة. وإن يحدث ذلك فإنه لا يصبح قائداً حقيقياً. فالقائد الذي يمكن لأتباعه التنبؤ بأفعاله وأفكاره يفقد مصداقيته فوراً.

هذا لا يعني أن القائد الحقيقي هو من يفكر ويتصرف بشكل متهور أو أرعن. فهذا أيضاً يفقد مصداقيته كما يفقدها قائد المنشطات الذي يمكن التنبؤ بردود أفعاله. المقصود بالقيادة هو أن تصبح أفكار القائد وتصرفاته أكبر من قدرة الاتباع على الاستيعاب. وفي نفس الوقت يتحتم أن يشعر الأتباع بوجود حكمة تعلو على أفهامهم في أفكار القائد. ثم يأتي سريان الزمان فيؤكد لهم صحة نتائج هذه الأفكار والأفعال فتزداد مصداقية القائد شيئاً فشيئاً.

«ليست القيادة بالأهداف والنتائج هي الأسلوب الأمثل.. إنها الأسلوب الوحيد».

القائد أكبر من النتائج

يعتبر قائد المنشطات مسئولاً فقط عن النتائج. فمهما كان الطريق الذي يسلكه أو القرار الذي يتخذه فإنه لا لوم عليه طالما حقق النتائج المطلوبة منه. فالنتائج تقع في قمة هرم أولويات قائد المنشطات. فقوة قائد المنشطات تتركز أساساً على قدرته على تحقيق النتائج. فإذا فشل قائد المنشطات في تحقيق النتائج فإن فريق العمل يتخلى عنه ويطالب بإقالته من منصبه. فالنتائج أهم من قائد المنشطات.

أما القائد فعلى العكس من ذلك، لا تحتل النتائج لديه قمة هرم الأولويات. بل يمكن للقائد الراعي أن يختار التضحية بالنتائج في سبيل قيمة أخرى. كما أن قوة القائد لا تعتمد على تحقيق النتائج وحدها. فالمجموعة تظل متمسكة بالقائد حتى لو فشل في تحقيق النتائج. أحيانا وفي كثير من الأحيان يزداد تمسك المجموعة بالقائد بعد فشله في تحقيق النتائج. إذن القائد أهم من النتائج. ولذا يتصرف القائد الراعي في كل موقف كما لو كان يسأل نفسه: «إذا قدر لي أن أعيش للأبد فما هو التصرف الأمثل الذي يجب أن أتخذه حيال الموقف الحالي؟».

مخاطر الكاريزما القيادية

خبرت مؤسسات الأعمال ظاهرة القائد اللامع أو القائد البطل الذي يتمتع بمصداقية خارقة للعادة، ويحصل على التأييد الكامل والولاء الأعمى من جانب مرؤوسيه. وذلك في شخصيات قيادية مثل لي إياكوكا في كرايزلر، ووالت ديزني في ديزني؛ وإدوين لاند في بولارويد. فمع مثل هذه المؤسسات يشعر المرؤوسون بانقياد أعمي لشخصياتهم الكاريزمية الطاغية. إلا أن الدراسات القيادية الأخيرة تحذر من تزايد النتائج السلبية للقيادة البطولية، وتفضل عليها القيادة المتواضعة أو العادية. فمن مخاطر القيادة البطولية ما يلي:

- ✲ **انهيار المؤسسة في حالة رحيل القائد البطل:** فعندما يترك القائد البطل المؤسسة يسبب فراغ قوة Power Vacuum شديد، ولا يمكن لأحد أن يخلفه بسهولة. فتتأثر المؤسسة بشكل كبير وتنهار أسهمها في السوق على الفور.
- ✲ **ارتفاع توقعات المرؤوسين:** ترتفع توقعات المرؤوسين من القائد بدرجة كبيرة، فيعتمد سير الأمور في المؤسسة على شخصية القائد البطل، مما يزيد الضغط النفسي عليه وعلى الآخرين. فإذا رحل يعجز القائد الجديد عن توفير نفس مستوى الجاذبية الشخصية والكاريزما التي اعتاد عليها المرؤوسون من القائد السابق. مما يجعلهم يشككون في مصداقية القائد الجديد وقدرته. وهو ما يؤدي بهم إلى الإحباط وانهيار الروح المعنوية فتضعف إنتاجيتهم. وبذلك تدخل الأمور في دائرة مغلقة تؤدي للانهيار.
- ✲ **غياب المحاسبة والمسئولية:** يرتفع القائد البطل فوق الشبهات ويصبح خارج نطاق المحاسبة. فكل ما يطلبه يعتبر أمراً نافذا يسارع المرؤوسون لتنفيذه حتى لو كان مخالفاً للوائح. فقد استخدم «جيف سيكلنج» من إنرون شخصيته الجذابة ليقود مرؤوسيه نحو تزوير الحسابات. وكذلك فعل كل من برني إيبرز في «وورلدكوم»؛ ودينيس كلوزوفسكي في مؤسسة «تايكو».

يجب التمييز بين تحلي القائد بالجاذبية الشخصية، وتحليه بالسمات الأخلاقية. فكثير من المرؤوسين يعتقدون أن توافر سمة الجاذبية الشخصية في القائد يعني توافر بقية السمات الأخلاقية لديه. وهذا يؤدي إلى تجاوز اللوائح. أما في حالة القائد المتواضع أو العادي فتكون الأمور أكثر وضوحاً والمعاملات أكثر التزاماً. فبشكل عام يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي

القيادة العادية أخف وطأة وأكثر نفعاً من القيادة البطولية.

لدى القائد الراعي ما هو أهم بكثير من النتائج. فيمكن مثلاً أن يحتل هدف المحافظة على روح الفريق قمة هرم الأولويات.

ويمكن أن تحتل اعتبارات العدالة قمة هرم الأولويات لدى قائد آخر، وهكذا.

بينما قائد المنشطات يتصرف في كل موقف كما لو كان يسأل نفسه: «إذا قدر لي أن أموت اليوم فما هو التصرف الأمثل الذي يجب أن أتخذه حيال الموقف الحالي؟».

يركز القائد الراعي على أسلوب العمل والرؤية والنتائج في الأجل الطويل بينما يركز قائد المنشطات على نتيجة العمل وخاصة في الأجل القصير.

على ذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي:

«ليست القيادة بالأهداف والنتائج هي الأسلوب الأمثل.. إنها الأسلوب الوحيد».

الاستمرار أهم من الدولار

يهتم قائد المنشطات بتحقيق مكاسب بالدولار. ويحرص على أن تتحقق هذه المكاسب في الأجل القصير رغبة منه في ضمانها، لأنه لا يثق فيما قد يقع في الأجل الطويل. فكلما طال الأجل ضعفت ثقته وخارت عزيمته.

أما قائد المؤسسات فعلى العكس، يحرص على الاستمرار أكثر مما يحرص على الدولار. فقائد المؤسسات لا يتعجل الأرباح في الأجل القصير. هو يهتم بما هو أكبر من ذلك: بناء القدرات البشرية لمرؤوسيه. فهو يعلم أن تلك القدرات هي التي تجلب الأرباح. وبناء القدرات يحتاج للاستمرار والاستقرار. فالاستمرار والاستقرار أهم لدى قائد المؤسسات من الدولار.

هنا يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي:

«في بناء القدرات، فإن ما يسميه قائد المؤسسات استثماراً، يسميه قائد المنشطات نفقات».



«من الطبيعي أن تتعارض مصلحة المؤسسات مع مصلحة الأفراد. فحل هذه المعادلة الصعبة هو ما يميز بين قادة المؤسسات وقادة المنشطات».

الموازنة بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الأفراد

من أهم البنود التي يحرص عليها قادة المؤسسات بند المواءمة بين مصلحة المؤسسات ومصلحة الأفراد. فالقادة الناجحون يتوصلون لصيغة ابتكارية للربط بين مصلحة المؤسسة ككل ومصلحة كل فرد فيها. فمصلحة الأفراد في مؤسسات الأعمال تكمن في تحقيق ما يلي:

1- الحصول على دخل معقول.
2- تحقيق الذات في بيئة العمل.

أما مصلحة المؤسسات فتكمن في تحقيق ما يلي:

1- الاستمرار.
2- تحقيق أعلى إنتاجية وربحية.

يرى قادة المنشطات أن هناك تعارضاً كبيراً بين البند الأول في مصلحة الأفراد، والبند الثاني من مصلحة المؤسسات. فيتحيزون للبند الذي يحقق مصلحتهم الشخصية. فإذا كانوا من الموظفين وليسوا أصحاب المؤسسة، فإن مصلحتهم تكون في الحصول على دخل معقول، على حساب الإنتاجية والربحية الكلية للمؤسسة. وإذا كانوا أصحاب المؤسسة فإنهم يتحيزون لتحقيق أعلى إنتاجية وربحية كلية، على حساب إعطاء الموظفين دخولاً معقولة.

يتصرف قادة المؤسسات على العكس من ذلك، فهم يهدفون لتحقيق الأهداف الأربعة السابقة معاً، دون محاباة أحدها على الآخر.

على ذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي:

«من الطبيعي أن تتعارض مصلحة المؤسسات مع مصلحة الأفراد. فحل هذه المعادلة الصعبة هو ما يميز بين قادة المؤسسات وقادة المنشطات».

المؤلفان والكتاب

كين بلانشارد:
رئيس مجلس إدارة (كين بلانشارد) للتطوير والتدريب، وله 12 كتاب تصدرت قائمة أكثر الكتب مبيعا أكثر من 13 مليون نسخة بأكثر من 25 لغة. يعيش في (سان ديجو).

مارك ماشنك:
مؤسس ورئيس شركة إستشارية في مجال الإدارة، قام بتأليف كتاب (الإدارة المكشوفة)، محاضر ذو شهرة عالية، أستاذ في الإدارة في جامعات الإنترنت(الإفتراضية). يكمل أطروحته للدكتوراه في علم النفس المنظمات الصناعية. يعيش في (سان ديجو).

Author:	Ken Blanchard & Marc Muchnick
Title:	The Leadership Pill
Publisher:	Free Press
ISBN:	0-7432-5001-X
Pages:	115

مع قائد المنشطات احتكار التقدير يؤدي إلى احتكار المكافآت

يحرص قادة المنشطات على احتكار التقدير والمكافآت لهم

وحدهم، دون إشراك بقية فريق العمل فيها. فقائد المنشطات يتسم بالأنانية وحب الذات، بحيث يعجز عن رؤية مساهمات الأفراد وينسب كل الفضل في الإنجاز لنفسه. وذلك يعني أنه يرى أن لا أحد يستحق الحصول على أية مكافآت سواه. فيحرص على قطف كل ثمار العمل والإنجاز لنفسه مبكراً ويبخل بمشاركة الآخرين فيها.

يتصرف قادة المؤسسات على العكس من ذلك، تماماً. فتجدهم يحرصون على نسب التقدير لأصحابه ومنح المكافآت لبقية أعضاء الفريق للمحافظة على تماسك الفريق. فهم يجدون جزءاً كبيراً من سعادتهم ومصلحتهم في سعادة ومصلحة الآخرين.

على ذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي:

احتكار التقدير مرتبط باحتكار المكافآت.

في معاملات قائد المنشطات التقريب يؤدي إلى الاستبعاد

نتيجة لضعفهم، يدرك قادة المنشطات تزعزع سلطانهم ويعترفون بعجزهم عن ترسيخ نفوذهم في المؤسسة. كثيراً ما يلجأون لألعاب التآمر مع بعض المقربين لاستبعاد من يهدد منصبهم وإزاحة الآخرين من طريقهم. وبهذا تمتلئ المؤسسات الفاشلة بالمؤامرات والمكائد. وفيها يقرب قائد المنشطات إلى نفسه قلة من الأشخاص ويطلق عليهم «بطانة» القائد. وعندما يقرب القائد قلة من الأفراد إليه، يؤدي ذلك إلى استبعاد الغالبية. فتصبح هذه بيئة مثالية لممارسة المكائد الداخلية.

تكمن خطورة المكائد الداخلية في أنها تهدر طاقة الأفراد والمؤسسات فيما لا يفيد. فهي تنتج صراعات سلبية على السلطات والصلاحيات، ولا تنتج تفاعلات إيجابية في الأفكار والمقترحات.

يتصرف قادة المؤسسات على العكس من ذلك. حيث يمنحون اهتمامهم لكل العاملين دون استثناءات، ويبتون في الخلافات بموضوعية ودون تحيز لأحد. وهذا يرسخ سلطانهم على أساس من ممارسة العدالة في بيئة العمل. مما يؤدي إلى رسوخ زيادة نفوذهم وعدم احتياجهم لممارسة المكائد الداخلية خوفاً على مناصبهم. فتنتشر الشفافية بدلاً من الشللية.

على ذلك يمكننا استنتاج القانون القيادي الآتي:

تقريب القلة يؤدي إلى استبعاد الكثرة.

جاءت النتائج في نهاية فترة العام مؤكدة لتوقعات قائد المؤسسات فقد خسر فريق المنشطات خسارة فادحة رغم تحقيقه لبعض النتائج الإيجابية في الشهر الأول. ومنذ هذا اليوم بدأت معامل المنشطات رحلة الإفلاس. وظلت كلمات وأفكار قائد المؤسسات باقية، مستعصية على أن تُختصر في كبسولات. بل لابد لمن يتناولها أن يفكر فيها بعمق، وأن يتغير من الداخل ليصبح قائد مؤسسات وليس قائد منشطات!



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع

تليفون : 2633897 2 20

تليفون : 4036657 2 20

تليفون : 4025324 2 20

فاكس : 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5515635 ف 5534291 - عمان

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي

سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 ف : 2116929

السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749887-4749929

السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147

السودان - المركز الدولي للجودة ت : 798588 الخرطوم

اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**

ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :

المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.